

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA:**  
**PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**  
**PSICÓLOGA**

**TEMA:**  
**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE**  
**INTERVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA**  
**EMPRESA EP PETROECUADOR, EN EL AÑO 2017.**

**AUTORA:**  
**SHANNON MELISA ORREGO GALÁRRAGA**

**DOCENTE TUTOR:**  
**XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

**Quito, febrero del 2018**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo Shannon Melisa Orrego Galarraga, con documento de identificación N° 172462912-4, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación de clima laboral en la empresa EP PETROECUADOR, en el año 2017”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga laboral y organizacional, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Shannon Melisa Orrego Galárraga

Cédula: 172462912-4

Fecha: Febrero del 2018

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo, Ximena Alexandra Ramírez Ocaña declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, *"Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación de clima laboral en la empresa EP PETROECUADOR, en el año 2017"* realizado por Shannon Melisa Orrego Galárraga, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero del 2018



Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

171624582-2

## CERTIFICADO N° 027-CAP-2018

A quien interese:

Certifico que la señorita **SHANNON MELISA ORREGO GALÁRRAGA**, con cédula de ciudadanía 172462912-4, estudiante del Universidad Politécnica Salesiana U.P.S., desarrollo en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, un tema de tesis titulado: *"SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EP PETROECUADOR, EN EL AÑO 2017"* actividad que fue legalizada mediante Convenio de Tesis N° 207094, desde el 28 de marzo de 2017 al 27 de septiembre de 2017, tiempo en el cual demostró dedicación, responsabilidad y capacidad para realizar el levantamiento de información, recopilación, depuración y desarrollo del proyecto de titulación, respetando los Reglamentos de la Empresa.

La EP PETROECUADOR autoriza a la señorita Shannon Melisa Orrego Galárraga, la publicación de la información detallada en el tema de proyecto de titulación: *"SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA EP PETROECUADOR, EN EL AÑO 2017"*.

Quito D.M., 15 de febrero de 2018



**Jenny Fernandez B.**  
**JEFE CORPORATIVA DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN**  
**EP PETROECUADOR**

Elaborado por:  
Aprobado por:

CEVALLOS GUTIERREZ EDWIN RAMON/10562  
FERNANDEZ BENAVIDES JENNY TATHIANA

## **Resumen**

Se realizó la sistematización de la evaluación de clima laboral, de la experiencia durante la ejecución del proyecto en la empresa EP PETROECUADOR a nivel nacional en el 2017; dado que surgió la necesidad de implementar mejoras en este ámbito y lo importante fue obtener datos estadísticos que permitieron observar de diferentes perspectivas como se encuentra el clima laboral. Considerando que la evaluación se realizó a nivel nacional, los datos obtenidos se generaron, por zona, por pregunta y mediante una comparativa entre las mismas.

Al principio los instrumentos que sirvieron para hacer una recopilación inicial de información para el proyecto fueron la observación participante, el análisis documental y la entrevista, después de obtenidos estos datos, para la sistematización se utilizó como método de recolección de datos la encuesta, esta fue aplicada en las cinco zonas en las que se encuentra la empresa las cuales son centro-norte, noroccidente, sur, suroccidente y oriente; tomando una muestra de la población conformada por trescientos cincuenta y cuatro encuestados divididos en las diferentes zonas, los cuales fueron escogidos de manera aleatoria.

**PALABRAS CLAVE:** Clima laboral, Satisfacción laboral.

## **Abstract**

The systematization of the work climate assessment was carried out, from the experience experienced during the execution of the project in EP PETROECUADOR company at a national level in 2017; given that there was a need to implement improvements in this area and the important thing was to obtain statistical data that allowed us to observe from different perspectives how it work climate. Considering that the evaluation was carried out at the national level, the data obtained were generated, by area, by question and by a comparison between them.

At the beginning, the instruments that served to make an initial collection of information for the project were the participant observation, the documentary analysis and the interview, after obtaining these data, for the systematization, the survey was used as a method of data collection. applied in the five zones in which the company is located, which are north-central, north-western, south, southwest and east; taking a sample of the population formed by three hundred and fifty four respondents divided into different zones, which were chosen at random.

**KEY WORDS:** Organizational environment, Job satisfaction.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Primera parte .....	2
<b>1. Datos informativos del proyecto</b> .....	2
a) Nombre del proyecto .....	2
b) Nombre de la institución .....	2
c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial) .....	2
d) Localización.....	3
<b>2. Objetivo de la sistematización</b> .....	3
<b>3. Eje de la sistematización</b> .....	4
<b>4. Objeto de la sistematización</b> .....	7
<b>5. Metodología de la sistematización</b> .....	7
<b>6. Preguntas clave</b> .....	11
<b>7. Organización y procesamiento de la información</b> .....	11
<b>8. Análisis de la información</b> .....	13
<b>8.1 Tabulación a nivel nacional</b> .....	14
<b>8.2 Tabulación por zona</b> .....	15
<b>8.3 Preguntas abiertas</b> .....	23
Segunda parte .....	33
<b>1. Justificación</b> .....	33
<b>2. Caracterización de los beneficiarios</b> .....	34

<b>3. Interpretación .....</b>	<b>37</b>
<b>4. Principales logros del aprendizaje .....</b>	<b>43</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Lista de referencias .....</b>	<b>50</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo 1: ENTREVISTA.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo 2: ANÁLISIS DOCUMENTAL .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 3: CRONOGRAMA .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 4: PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN (NO FUE APLICADA)</b> .....	<b>58</b>
<b>Anexo 5: ENCUESTA CLIMA LABORAL.....</b>	<b>59</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dirección matriz Quito EP PETROECUADOR.....	3
Figura 2. ¿Qué tamaño de muestra necesito?.....	12
Figura 3. Factores a nivel nacional.....	14
Figura 4. Tabulación zona oriente.....	15
Figura 5. Datos estadísticos zona oriente.....	15
Figura 6. Tabulación zona sur.....	16
Figura 7. Datos estadísticos zona sur.....	17
Figura 8. Tabulación zona centro-norte.....	18
Figura 9. Datos estadísticos zona centro-norte.....	18
Figura 10. Tabulación zona suroccidente.....	20
Figura 11. Datos estadísticos zona suroccidente.....	20
Figura 12. Tabulación zona noroccidente.....	22
Figura 13. Datos estadísticos zona noroccidente.....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personas encuestados por área.....	36
---	----

## **Introducción**

El estudio de clima laboral, pasa a ser de gran relevancia en las empresas, debido a que este forma parte de la gestión del cambio que debe hacer cada organización, ya que muchas decisiones organizacionales deben ser dadas haciendo primero un análisis de cómo se sienten sus trabajadores respecto a su ambiente de trabajo.

La sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación de clima laboral en la empresa EP PETROECUADOR, en el año 2017, tiene la finalidad de que mediante la toma de una encuesta a una muestra confiable de la población permita obtener datos que den a conocer el estado actual del clima laboral en la empresa, especialmente datos estadísticos que haciendo una relación entre las distintas dimensiones a medir en este caso comunicación, liderazgo, equidad, sentido de pertenencia y reconocimiento nos permita comparar entre las distintas zonas que comprende la empresa a nivel nacional, así los datos serán más enriquecedores y nos brinda una información desglosada y global de lo que estamos buscando.

Con la obtención de datos, se hace un análisis mediante gráficos estadísticos y posteriormente la descripción de cada uno para un fácil entendimiento, esto sucede también con las preguntas abiertas, con la diferencia que su análisis no fue mediante gráficos sino seleccionando las respuestas que fueron más comunes.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la evaluación de clima laboral en la empresa EP PETROECUADOR en el año 2017.

#### **b) Nombre de la institución**

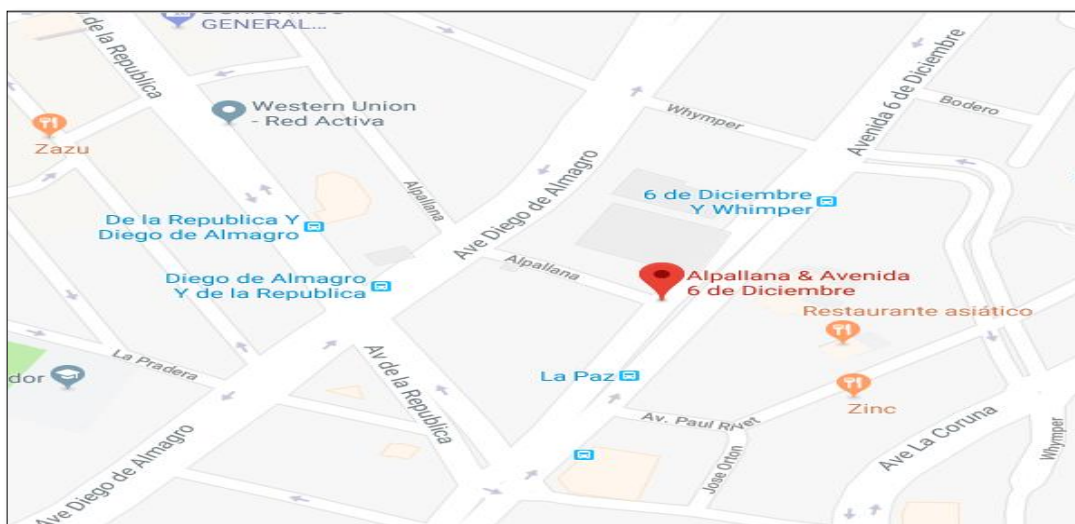
EP PETROECUADOR

#### **c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)**

El proyecto está dirigido al ámbito laboral, el cual permitirá obtener datos para conocer como la empresa ha ido evolucionando con respecto al clima laboral en los últimos años; es decir, si después de su última encuesta han habido mejoras significativas, ya que los problemas internos y externos en la empresa han sido evidentes, sobre todo por temas políticos y económicos; y a su vez diversos cambios gerenciales a nivel interno. Al ser un proyecto enfocado a nivel nacional se conoció la perspectiva que tienen las personas de cada zona y aquí se evidenció datos de personas de diferente edad, raza, etnia, sexo; por lo mismo los resultados fueron muy diversos.

#### d) Localización

Su edificio matriz se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito en la Alpallana E8-86 y Avenida 6 de Diciembre, sector La Paz. Todas las zonas en donde se encuentra ubicada la empresa a nivel nacional también intervendrán en este proceso.



*Figura 1. Dirección matriz Quito EP PETROECUADOR. Adaptado de Google Maps. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).*

## 2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es la reconstrucción reflexiva de la experiencia práctica ejecutada en la evaluación de clima laboral.

Lo que se busca con los resultados es identificar el nivel de satisfacción y la percepción que tiene cada colaborador acerca de algunos aspectos de su ambiente de trabajo mediante una evaluación de clima laboral que arroje datos estadísticos en

cada zona ya que la población que labora en la EP PETROECUADOR es muy diversa y las problemáticas varían según la región.

Se intenta que con el desarrollo de planes de Clima Laboral la mentalidad de las personas involucradas tenga un cambio positivo, que puedan estar encaminados de la mano con la planificación estratégica y que se empoderen con el fin de sacar adelante la empresa. Éste proyecto va de la mano con las nuevas propuestas que tiene la Subgerencia de Talento Humano y que pretende llegar a la gente de todas las zonas encaminadas a reforzar el sentido de pertenencia y creando una cultura de compromiso e identidad organizacional insertando la campaña “Yo soy Petroecuador”.

### **3. Eje de la sistematización**

El eje de la sistematización correlacional, dado que nos arroja datos de gran relevancia, y para esto Hernández, Fernández y Baptista(2014)señalan que,

Su finalidad es saber la relación o asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto. Los estudios correlacionales, al evaluar el nivel de asociación entre las variables, miden cada una de ellas y, posteriormente cuantifican y analizan lo asociado (p.93).

Para analizar este punto, es importante primero saber a qué nos referimos cuando hablamos de clima laboral y para esto se dice que es,

El ambiente donde se manifiesta lo bueno o malo que haría que la persona aumente o disminuya su desempeño, o encontrar su punto de

equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son los problemas que existen en una organización y de qué manera estos influyen sobre las estructuras organizativas, en los factores internos o externos de los procesos actuando a favor o en contra de la calidad de los objetivos de la empresa (Segredo, 2013).

Por lo tanto, se diría que el clima laboral es tan importante en una empresa que de este y otros factores dependen las decisiones prontas o a futuro que tomen los directivos, ya que esto podría redireccionar de forma positiva o negativa a la organización y claramente lo que se intenta mediante la evaluación de clima laboral es obtener resultados que coadyuven a la mejora continua de todos los procesos.

El método de evaluación de clima laboral más utilizado por su grado de confiabilidad es la encuesta y por lo mismo este fue utilizado y las preguntas que se realizan dependen de las dimensiones que se midan de acuerdo a la organización. “Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos” (Sandoval, 2004, p. 85).

En este caso para la EP PETROECUADOR las dimensiones que se tomaron en cuenta debido a su grado de importancia fueron: comunicación, liderazgo, equidad, sentido de pertenencia y reconocimiento. Referente a esto la autora García (2009) señala que:

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima

organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (p. 49).

Gracias a las dimensiones que cada empresa elige para su análisis, se puede obtener datos que estimen en qué posición se encuentra el clima laboral, si como favorable o desfavorable, por lo tanto es necesario tener una visión global para obtener datos generales que muestren de qué manera está posicionada la empresa y de igual manera es importante desglosar cada dimensión para identificar qué es lo que necesita ser corregido. En este sentido Pérez, Maldonado y Bustamante(2016) afirman que,

No podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional (p. 244).

Ahora, volviendo al eje correlacional este es el que más influyó en la evaluación de clima laboral, principalmente porque en las dimensiones a medir, se relacionó a todas obteniendo así datos a nivel nacional; se pudo también relacionar cada dimensión dentro de cada una de las zonas para identificar cual puntuaba más bajo o más alto; es decir cada dato fue cuantificado y analizado posteriormente para detectar los focos de interés.

Esto también ocurrió en las preguntas abiertas, después de la selección en cada zona de las respuestas más comunes a cada pregunta, se hizo finalmente un análisis que permitió conocer si es que ciertas problemáticas se daban únicamente en esa zona o era una cuestión que se daba a nivel nacional.

#### **4. Objeto de la sistematización**

El objeto de la sistematización es determinar los niveles de cada una de las dimensiones que componen el clima laboral en la EP PETROECUADOR. Los principales temas que se quiere sistematizar son los que arrojó la tabulación y gracias a esto poder hacer el informe final en donde los datos importantes son, primero hacer un análisis de todos los datos a nivel nacional, después seccionar los datos por zona para hacer una comparativa con el porcentaje que resultó a nivel nacional para ver si se encuentra por encima o debajo del promedio y por último hacer un análisis por pregunta para que cada jefe zonal pueda identificar que preguntas puntuaron bajo para realizar los planes de acción futuros tomando a consideración cada dato.

#### **5. Metodología de la sistematización**

Para la elaboración de la sistematización se tomó como referencia la misma que se utilizó en el proyecto de intervención, la misma que corresponde a un enfoque mixto. Ya que por un lado, para la recolección de información inicial se manejó un enfoque cualitativo, mientras que para la sistematización tuvo un enfoque cuantitativo ya que se utilizó a la encuesta como método para obtener datos numéricos que arroje resultados más específicos sobre lo que se buscaba medir.

En una sistematización con enfoque cuantitativo existen varios tipos de alcance para conducir la misma y esta puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no necesariamente existirá solo una, ya que dentro de un estudio pueden existir varias de estas.

El alcance exploratorio nos dice que “Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 91). En el



tema de clima laboral si se han hecho encuestas años anteriores a todos los colaboradores pero la información se ha mantenido reservada y no se han realizado planes de acción en favor de todos, al obtener los datos de la encuesta se debió buscar a donde ir, es decir qué camino tomar y cuál será el que tome más tiempo para trabajar para poder darle más énfasis; esto servirá para familiarizarse con los problemas existentes en la empresa y ver de qué manera solucionarlos.

El alcance descriptivo ayudó a, “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92). Ésta descripción ayudó a seccionar mejor los datos para obtener resultados dependiendo las gerencias de cada zona, y también en edad, sexo, rango de antigüedad en la empresa; entonces los datos fueron recogidos de manera independiente para después ser relacionados entre sí.

Los instrumentos que sirvieron para hacer una recopilación inicial de información fueron el análisis documental y la entrevista, estos formaron parte del proyecto pero sirvieron como referencia para que se comprendan los datos ya en la etapa de la sistematización y también ayudó a conocer de manera más ágil cuales son las problemáticas y perspectivas internas y externas que se tiene acerca de la organización.

La principal herramienta para la sistematización fue la encuesta porque ayudó a tener una visión global del ambiente laboral y hacer una comparación entre las distintas zonas a nivel nacional, esta herramienta fue la que más datos verídicos arrojó ya que se evidenció el compromiso de las personas por ayudar al Área de Talento Humano a mejorar y por lo mismo estos resultados tuvieron gran valor. Este fue el

último instrumento que se utilizó, el cual tomó aproximadamente unos cinco meses en ejecutarse en el año 2017 y como se mencionó es el más importante. A través del mismo se pudo hacer un análisis global que nos permitió obtener datos de cada una de las dimensiones en todas las zonas y mediante varias comparativas determinar diferentes resultados.

Acerca de los análisis cualitativos y cuantitativos el autor Martínez H. (2014) señala que,

“La concepción cuantitativa de la ciencia, cuyo objetivo de la investigación consiste en establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno a observar. En cambio... el enfoque cualitativo, que se interesa por la interpretación que hacen los individuos del mundo que les rodea” (p.105).

Por lo tanto, estos análisis fueron, primero el análisis documental que el autor Bernal(2016) nos dice que “consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p.146). Estos documentos fueron artículos de revistas online los cuales hablaban de la empresa y sobre todo de evaluaciones pasadas de clima laboral (Ver anexo 2), argumentando que el ambiente de trabajo es muy bueno en base a los resultados que obtuvieron. La finalidad de utilizar este método fue para conocer que percepción externa se tenía del clima laboral en la empresa, en este caso de una evaluación realizada años anteriores mediante el GREAT PLACE TO WORK se supo que opinión daban los mismos al respecto.

El tercer método fue la entrevista lo cual el autor (Báez, 2009) nos dice que “es una técnica de investigación intensiva que se utiliza para profundizar en aquellos aspectos más teóricos y globales que constituyen el discurso especializado (ideológico y profesional) sobre un tema y los fundamentos en que este se apoya” (p.95). La entrevista fue realizada al jefe del área de Vinculación y sus comentarios respecto a la empresa fueron positivos, después de varios años de trabajar en la EP PETROECUADOR, él reconocía más las cosas positivas que le ha dado la organización a pesar de conocer todos los problemas por los que estaba atravesando la misma (Ver anexo 1).

El fin de utilizar este instrumento fue tener una conexión directa con algún colaborador y tener una opinión, sobre todo de alguien que tiene varios años en la organización y que ha pasado por varios cargos y áreas; por lo tanto conoce muy bien la problemática que puede existir en la misma.

Cabe recalcar que estos dos instrumentos iniciales se los realizó a todos en un período de tres meses, prácticamente uno por mes.

Las zonas a las que se realizó la evaluación fueron Quito, Refinería Esmeraldas, Refinería Shushufindi, Guayaquil y Refinería La Libertad. Los resultados de estas evaluaciones permitieron enfocarse en el Clima Laboral dando la oportunidad para crear nuevos proyectos relacionados al trabajo en equipo y convocar a todo el personal a nivel nacional por medio de diversas actividades y capacitaciones. Esto generó en las personas una actitud más positiva, querer relacionarse con los colaboradores de distintas áreas y sobre todo confiar en que se va hacer cosas para que la empresa mejore, esto es un trabajo paulatino que necesita la colaboración de todos quienes conforman la empresa para lograrlo.

## **6. Preguntas clave**

### **a) INICIO**

- ¿Cómo surgió este proyecto?
- ¿Quiénes formaron parte?
- ¿Cómo participaron los beneficiarios en el proyecto?

### **b) INTERPRETATIVAS**

- ¿Cómo se formó la relación entre los funcionarios y la Subgerencia de Talento Humano?
- ¿Cómo se organizaron los colaboradores en la empresa?
- ¿Cómo mejoró la convivencia en la organización a partir de la toma de la encuesta?

### **c) CIERRE**

- ¿Cómo tomaron los beneficiarios la toma de la encuesta?
- ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto en la empresa?
- ¿Qué resultados se evidenció a nivel individual y colectivo?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Cuando inicio el proceso de clima laboral se contaba con un total de 4439 colaboradores en la nómina, de la misma se tomó un 8% de muestra para la toma de la encuesta, es decir 354 colaboradores. Para sacar ese 8% se tomó en cuenta una fórmula que nos permite sacar muestras poblacionales.

La simbología de la fórmula queda representada de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Figura 2. Fórmula para obtener el tamaño de muestra de la población que sea confiable.  
Elaborado por Ochoa (2013).

**n** = El tamaño de la muestra que queremos calcular

**N** = Tamaño del universo (p.e. 136 millones de brasileños entre 15 y 65 años)

**Z** = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% -> Z=1,645

Nivel de confianza 95% -> Z=1,96

Nivel de confianza 99% -> Z=2,575

**e** = Es el margen de error máximo que admito (p.e. 5%)

**p** = Es la proporción que esperamos encontrar. Como regla general, usaremos p=50%. (Ochoa, 2013)

Reemplazando los datos se obtuvo el valor antes mencionado para el número de colaboradores a los cuales se les tomaría la encuesta y se dividió para cada zona de acuerdo a la cantidad de personas que tiene cada una.

Las encuestas fueron tomadas en físico, éstas se enviaron a cada zona según el número que daba la muestra para ese lugar, es decir se aplicó trescientos cincuenta y cuatro encuestas según la fórmula realizada a nivel nacional para obtener una

muestra confiable y en cada zona sus unidades tenían un número determinado de personas a las que se les podía realizar la evaluación. Entonces se envió a cada zona en sobre cerrado la encuesta, las mismas fueron tomadas en el lapso de tres semanas hasta que puedan llegar a los sectores más alejados para que todos puedan participar. Los encargados de realizar esto fueron los jefes zonales, apoyándose con los trabajadores sociales y en la capital la Jefatura Corporativa de Desarrollo y Capacitación de la mano con bienestar social. Después, se mandó todos los documentos a Quito y se procedió al conteo y posteriormente a la tabulación manual, lo cual se registró en una hoja de Excel paramediante fórmulas hacer un conteo rápido y cuando ya se tuvo los resultados de las preguntas abiertas y cerradas se hizoprimeros diferentes gráficos estadísticos para las preguntas cerradas y asíhacer una comparativa (Ver gráficos del 2 al 7 y las figuras de la 2 a la 6), realizando la descripción de cada uno de estos para un fácil entendimiento de los datos.Después para las preguntas abiertas se leyó cada una para determinar cuáles eran las respuestas más comunes y esas sean válidas (Ver punto 8.3).

## **8. Análisis de la información**

La encuesta consta de cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, dividida de la siguiente manera:

- Cuatro: siempre
- Tres: frecuentemente
- Dos: a veces
- Uno: nunca

## 8.1 Tabulación a nivel nacional

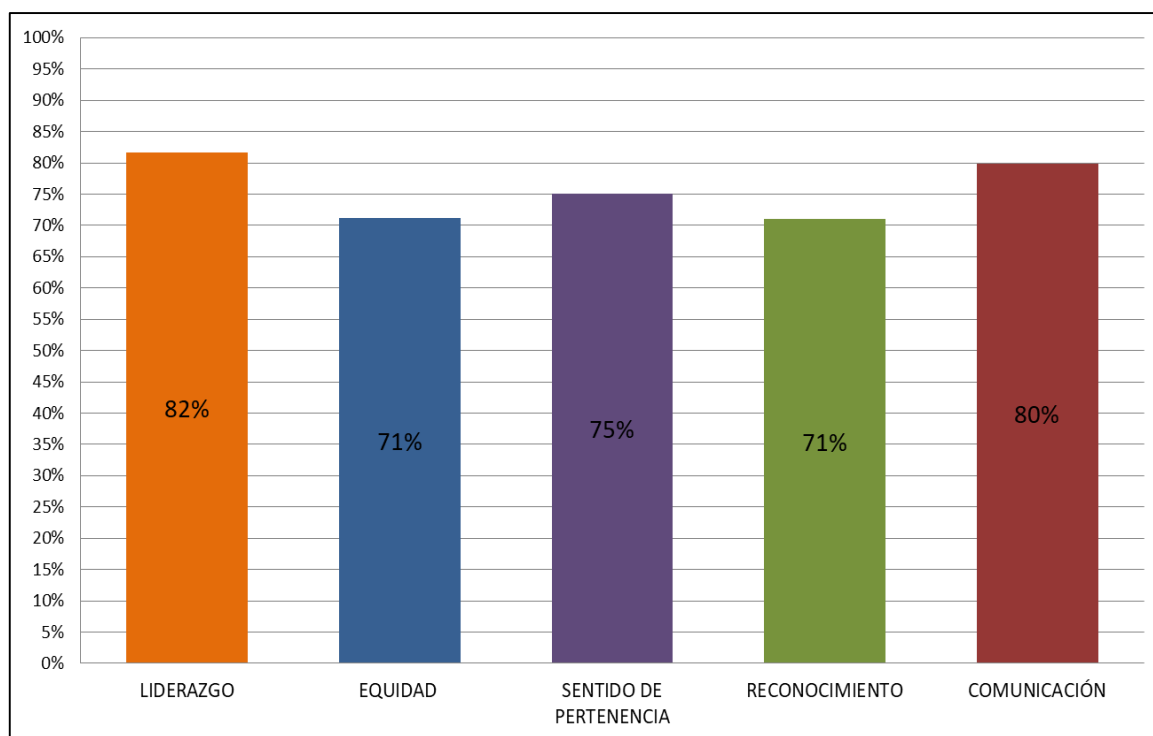


Figura 3. Factores a nivel nacional. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

El promedio de los factores a nivel nacional es de 75,8 lo que indica que el factor liderazgo y comunicación se encuentra por encima, es decir que en un porcentaje global de todas las zonas no está en mala posición; mientras que, el factor equidad, sentido de pertenencia y reconocimiento están por debajo del promedio lo que indica que en ciertas zonas es muy probable que estos factores estén bajos.

## 8.2 Tabulación por zona

### ZONA ORIENTE






ORIENTE / FACTORES	% FAVORABLE (+)	% DESFAVORABLE (-)	SIN RESPUESTA (S/R)	DISTRIBUCIÓN	GLOBAL EP			RESULTADOS
					+	-	S/R	
LIDERAZGO	90,18	9,09	0,73		85,74	13,64	0,61	POSITIVO
EQUIDAD	73,09	26,55	0,36		65,38	33,99	0,63	REFORZAR
SENTIDO DE PERTENENCIA	77,82	21,45	0,73		74,59	24,57	0,84	POSITIVO
RECONOCIMIENTO	77,09	22,91	0,00		67,56	31,92	0,52	POSITIVO
COMUNICACIÓN	85,45	14,55	0,00		80,50	19,41	0,08	POSITIVO

Figura 4. Tabulación zona oriente. **Nota:** el fondo de color amarillo en los resultados representa que el factor se debe reforzar pero no es muy crítico. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

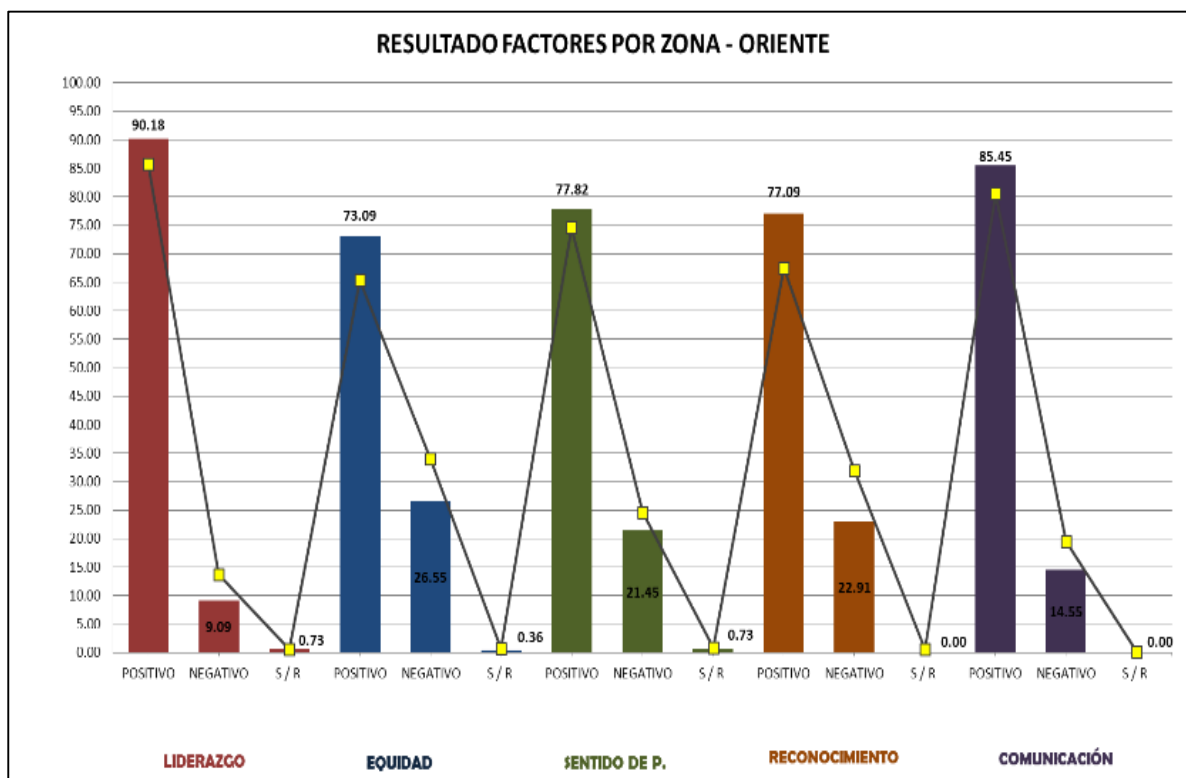


Figura 5. Datos estadísticos zona oriente. **Nota:** Las líneas superpuestas a las barras representa el porcentaje a nivel nacional lo que nos permite hacer una comparativa entre el porcentaje por zona y el global. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).



Para tabular las preguntas por zona, se hizo un conteo en lo cual las preguntas positivas serían las que se respondieron con cuatro y tres; las preguntas negativas son las que se respondieron con dos y uno y por último las que no fueron respondidas. Por lo mismo en la zona oriente que representa Shushufindi se puede evidenciar en la figura 2 que el factor equidad por su mayor porcentaje de respuestas negativas es necesario reforzarlo de acuerdo a las preguntas que hayan sido consideradas para dicho factor.

En el figura 5 haciendo una comparativa a nivel nacional se observa que la zona Oriente no tiene problemas en ninguno de sus factores, ni siquiera en el factor equidad, de todas maneras esto no quiere decir que no se debe hacer nada, más bien estos datos sirven de punto de partida para analizar qué es lo que se está haciendo bien en esta zona que pueda servir para favorecer a las demás.

## ZONA SUR






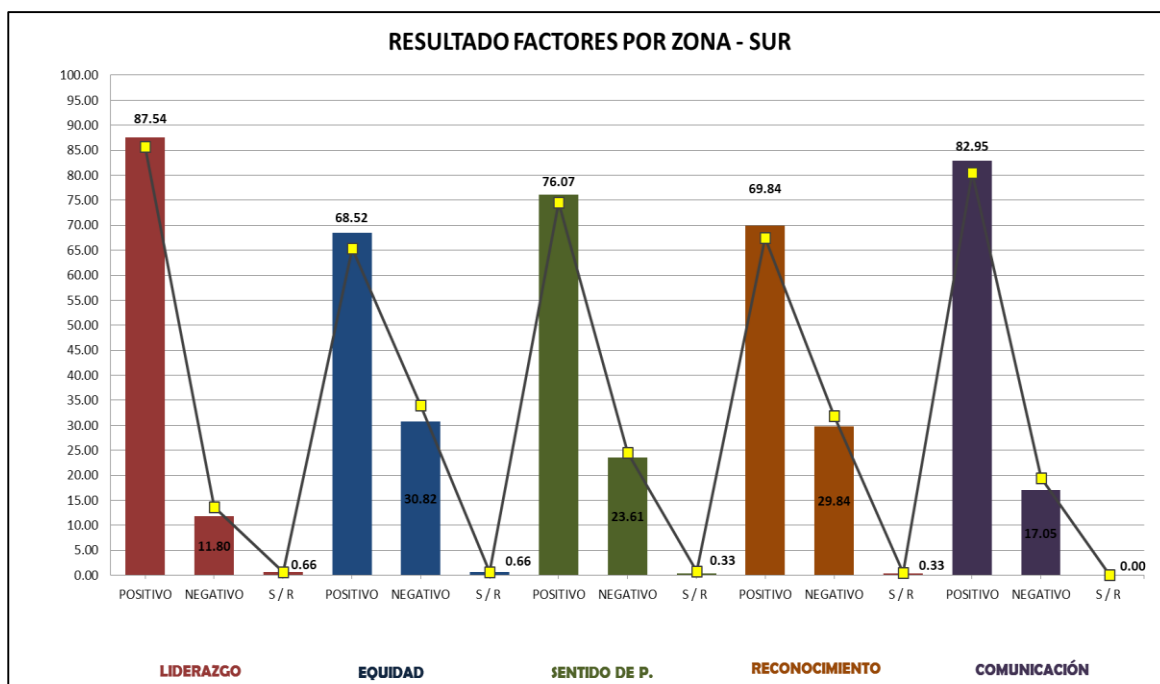
SUR / FACTORES	% FAVORABLE (+)	% DESFAVORABLE (-)	SIN RESPUESTA (S/R)	DISTRIBUCIÓN	GLOBAL EP			RESULTADOS
					+	-	S/R	
LIDERAZGO	87,14	11,80	0,66		85,74	13,64	0,61	POSITIVO
EQUIDAD	68,52	30,82	0,66		65,38	33,99	0,63	REFORZAR
SENTIDO DE PERTENENCIA	76,07	23,61	0,33		74,59	24,57	0,84	POSITIVO
RECONOCIMIENTO	69,84	29,84	0,33		67,56	31,92	0,52	REFORZAR
COMUNICACIÓN	82,95	17,05	0,00		80,50	19,41	0,08	POSITIVO

Figura 6. Tabulación zona sur. **Nota:** el fondo de color rojo en los resultados representa que el factor se debe reforzar, dándole mayor importancia debido a su alto índice de respuestas negativas. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).



*Figura 7. Datos estadísticos zona sur. Nota:* Las líneas superpuestas a las barras representa el porcentaje a nivel nacional lo que nos permite hacer una comparativa entre el porcentaje por zona y el global. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

En la zona sur la cual es Guayaquil los resultados indican que tienen un alto porcentaje de desfavorabilidad en el factor equidad y reconocimiento, el primero con 30,82% y el segundo con 29,84%. Estos valores muestran que se debe poner mayor interés en estos dos factores que en la zona se han visto afectados; a diferencia del liderazgo, sentido de pertenencia y comunicación que se mantienen en un nivel considerable.

En la figura 7 se puede observar los resultados de la zona sur con el global, en esto se evidencia que las respuestas negativas están por debajo del promedio general y las positivas por encima; es decir que esta zona de manera general no tiene mayor problema por lo mismo es mejor concentrarse en los factores que si han tenido inconvenientes para tomar planes de acción futuros.

Las preguntas sin responder no tuvieron un porcentaje alto en ninguno de los factores, como se puede ver en la figura 6 y 7 no excede más del uno por ciento.

## ZONA CENTRO-NORTE

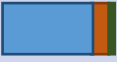




CENTRO-NORTE/ FACTORES	% FAVORABLE (+)	% DESFAVORABLE (-)	SIN RESPUESTA (S/R)	DISTRIBUCIÓN	GLOBAL EP			RESULTADOS
LIDERAZGO	81,47	17,68	0,84		+	-	S/R	POSITIVO
					85,74	13,64	0,61	
EQUIDAD	61,05	38,11	0,84		65,38	33,99	0,63	REFORZAR
SENTIDO DE PERTENECIA	67,79	31,79	0,42		74,59	24,57	0,84	REFORZAR
RECONOCIMIENTO	56,00	43,79	0,21		67,56	31,92	0,52	REFORZAR
COMUNICACIÓN	75,16	24,42	0,42		80,50	19,41	0,08	POSITIVO

Figura 8. Tabulación zona centro-norte. **Nota:** el fondo de color rojo en los resultados representa que el factor se debe reforzar, dándole mayor importancia debido a su alto índice de respuestas negativas. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

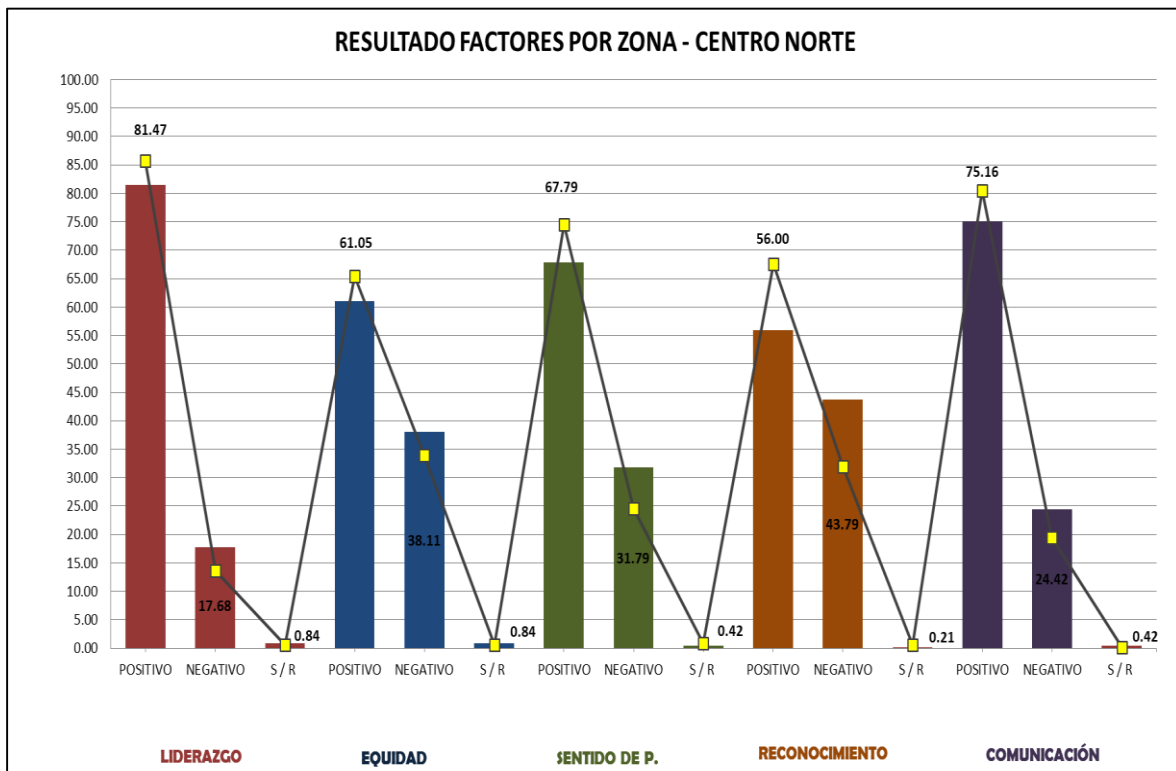


Figura 9. Datos estadísticos zona centro-norte. **Nota:** Las líneas superpuestas a las barras representa el porcentaje a nivel nacional lo que nos permite hacer una comparativa entre el porcentaje por zona y el global. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

La zona centro-norte que representa a Quito tiene una alta incidencia de respuestas negativas en tres de sus factores, estos son equidad con un 38,11%; sentido de pertenencia con un 31,79% y reconocimiento con un 43,79%. Estos factores hacen ver que son temas que están afectando el desenvolvimiento de sus colaboradores y a pesar de que el liderazgo y comunicación no estén dentro de los factores críticos, su porcentaje no es del todo bajo así que de todas maneras se debería trabajar en ellos también. Esta zona se ha visto afectada debido a que al encontrarse en Quito los problemas por los que ha tenido que pasar la empresa han afectado directamente y han sido más visibles sobre todo por el constante cambio de autoridades.

Como también se puede evidenciar en figura 9, realizando una comparativa con el porcentaje a nivel nacional, en la zona centro-norte las barras positivas están por debajo del promedio lo que indica que ningún factor tiene estabilidad en esta zona, esto ocasiona que las barras negativas se encuentren por encima del promedio; por lo mismo se necesitaría tomar medidas de acción urgentes para mejorar el clima laboral.

El porcentaje de preguntas negativas no excede del uno por ciento en ninguno de los factores.

## ZONA SUROCCIDENTE

SUROCCIDENTE/ FACTORES	% FAVORABLE (+)	% DESFAVORABLE (-)	SIN RESPUESTA (S/R)	DISTRIBUCIÓN	GLOBAL EP			RESULTADOS
LIDERAZGO	87,23	12,77	0,00		+	-	S/R	POSITIVO
EQUIDAD	63,40	35,74	0,85		85,74	13,64	0,61	REFORZAR
SENTIDO DE PERTENECIA	80,85	17,45	1,70		65,38	33,99	0,63	POSITIVO
RECONOCIMIENTO	73,19	26,81	0,00		74,59	24,57	0,84	REFORZAR
COMUNICACIÓN	80,00	20,00	0,00		67,56	31,92	0,52	POSITIVO
					80,50	19,41	0,08	POSITIVO

Figura 10. Tabulación zona suroccidente. **Nota:** el fondo de color rojo en los resultados representa que el factor se debe reforzar, dándole mayor importancia debido a su alto índice de respuestas negativas, mientras que el amarillo necesita refuerzo pero no es crítico. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

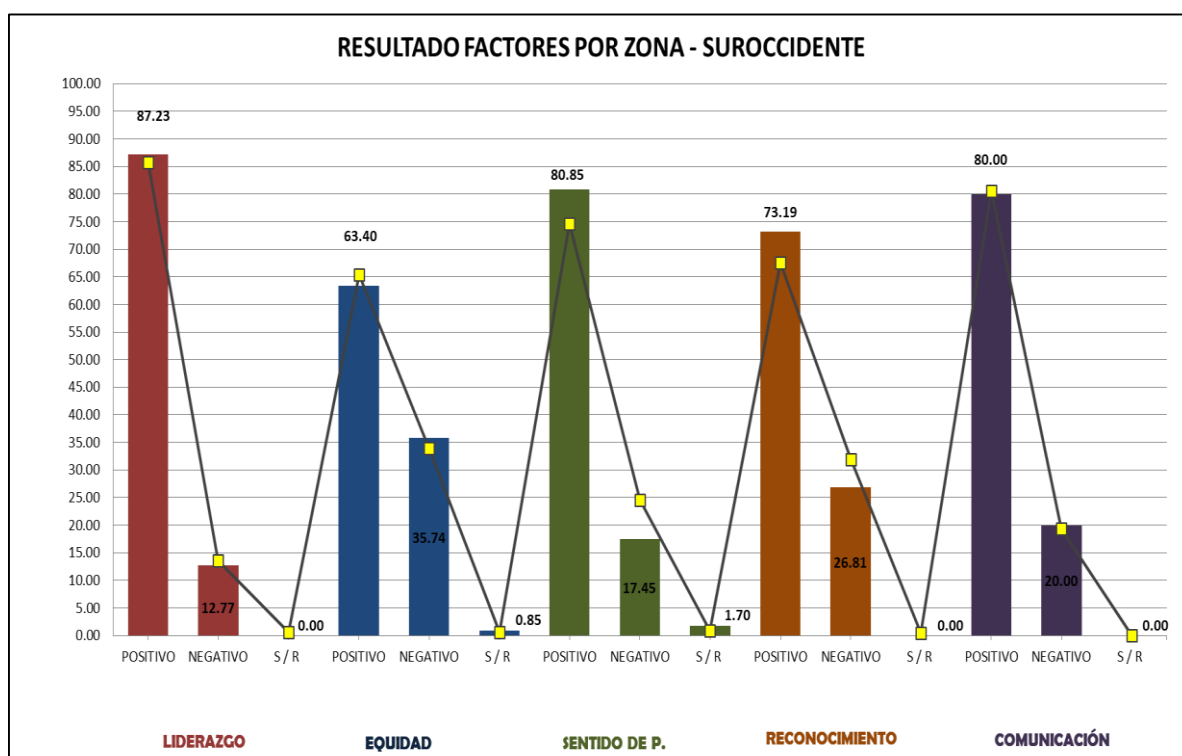


Figura 11. Datos estadísticos zona suroccidente. **Nota:** Las líneas superpuestas a las barras representa el porcentaje a nivel nacional lo que nos permite hacer una comparativa entre el porcentaje por zona y el global. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

En la zona suroccidente que representa a La libertad, en la figura 10 no se ve mayor afectación, aunque en el factor equidad vemos un 35,74% de respuestas negativas lo cual si es de gran importancia y se necesita reforzar, al igual que el factor de reconocimiento con el 26,81% que aunque necesita refuerzo no es muy grave. Por el contrario el factor de liderazgo, sentido de pertenencia y comunicación se encuentran bien ya que el porcentaje de respuestas positivas no es muy bajo.

Las preguntas sin respuesta solamente en el factor sentido de pertenencia están en un 1,70% lo cual excede el uno por ciento, mientras que los demás factores se encuentran por debajo de esto.

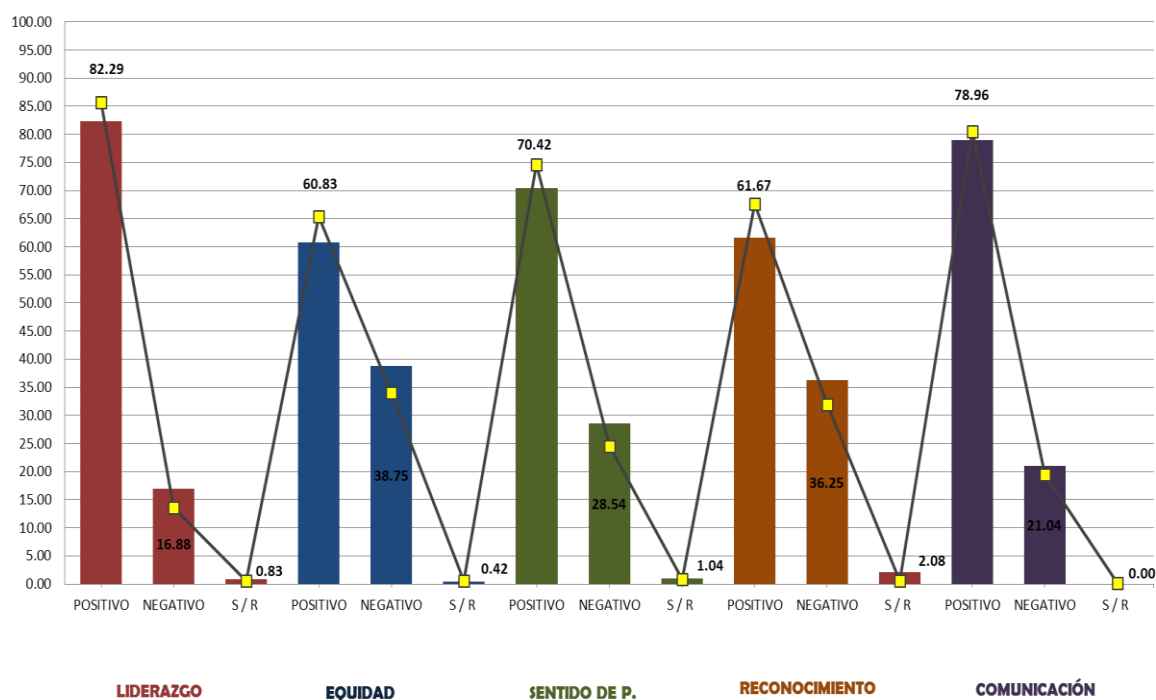
En resumen, en la zona Suroccidente haciendo una comparativa a nivel nacional, en la figura 11 se ve una inestabilidad en el factor equidad y comunicación en los cuales se encuentra la barra negativa más arriba del porcentaje nacional, lo que quiere decir que de todas formas estos factores necesitan ser tomados en cuenta.

## ZONA NOROCCIDENTE

NOROCCIDENTE/ FACTORES	% FAVORABLE (+)	% DESFAVORABLE (-)	SIN RESPUESTA (S/R)	DISTRIBUCIÓN	GLOBAL EP			RESULTADOS
					+	-	S/R	
LIDERAZGO	82,29	16,88	0,83		85,74	13,64	0,61	POSITIVO
EQUIDAD	60,83	38,75	0,42		65,38	33,99	0,63	REFORZAR
SENTIDO DE PERTENECIA	70,42	28,54	1,04		74,59	24,57	0,84	REFORZAR
RECONOCIMIENTO	61,67	36,25	2,08		67,56	31,92	0,52	REFORZAR
COMUNICACIÓN	78,96	21,04	0,00		80,50	19,41	0,08	POSITIVO

*Figura 12.* Tabulación zona noroccidente. **Nota:** el fondo de color rojo en los resultados representa que el factor se debe reforzar, dándole mayor importancia debido a su alto índice de respuestas negativas, mientras que el amarillo necesita refuerzo pero no es crítico. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

### RESULTADO FACTORES POR ZONA - NOROCCIDENTE



*Figura 13.* Datos estadísticos zona noroccidente. **Nota:** Las líneas superpuestas a las barras representa el porcentaje a nivel nacional lo que nos permite hacer una comparativa entre el porcentaje por zona y el global. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

La zona noroccidente que representa a Esmeraldas, es otra zona que se puede percibir que no tiene un buen clima laboral, principalmente en tres de sus factores como se ve en la figura 6, en el factor equidad con el 38,75%, sentido de pertenencia con el 28,54% y reconocimiento con el 36,25%. Los más críticos son el primero y el tercero de los nombrados anteriormente. El factor liderazgo y comunicación no se han visto afectados.

Debido a las respuestas que los colaboradores dieron en las preguntas abiertas se puede asociar el hecho de que los colaboradores consideran que su trabajo operativo es muy fuerte, acompañado de sus horarios, que no pueden compartir mucho tiempo con sus familias y que su remuneración es baja a comparación del trabajo que hacen; viendo estas respuestas se puede saber porque estos factores se encuentran afectados.

En la figura 13 nuevamente se observa al igual que en la zona centro norte que se encuentran las barras positivas de todos los factores por debajo del porcentaje a nivel nacional indicando que no existe una estabilidad y también las barras negativas están por encima del nacional; lo cual indica que estas dos zonas es en donde más se debe trabajar por el alto porcentaje de respuestas negativas.

### **8.3 Preguntas abiertas**

En las preguntas abiertas se hizo una lectura a las respuestas de cada pregunta y se asoció de acuerdo así las respuestas eran iguales o parecidas para después hacer un conteo y así saber cuáles son las que más importancia tienen de esta forma por zona queda de la siguiente manera:



## **ZONA ORIENTE:**

### ▪ **PREGUNTA 1:** Si pudiera hablar mañana con el Gerente General, le diría:

- Revise las tablas salariales y mejore los sueldos.
- Se realice capacitación continua de acuerdo al área en que se desempeñan.
- Que realice una gestión justa y honesta para eliminar la corrupción
- Que se valore al trabajador y motive.
- Plan de carrera o ascenso al personal de acuerdo a los años de servicio.

### ▪ **PREGUNTA 2:** Petroecuador debería mejorar en:

- Capacitación continua.
- Eliminar la corrupción
- Incentivar el trabajo en equipo.
- Ascensos por méritos no por favoritismos.
- Mejorar la calidad en los uniformes.
- Pagar la remuneración variable.
- Mejorar remuneración.
- El trato al personal.
- Tener atención médica de calidad.
- Mejorar tecnología e infraestructura.

### ▪ **PREGUNTA 3:** Lo que más me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Compañerismo

- La tecnología que utilizan en sus procesos.
- Me gusta mi trabajo.
- Empresa más grande del país.
- Empresa con oportunidades de desarrollo.

▪ **PREGUNTA 4:** Lo que menos me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Abuso de poder y corrupción
- No hay reconocimiento a los colaboradores por su trabajo.
- No hay tiempo para la familia por el trabajo y estar lejos de ellos.
- La política está muy involucrada en la organización.

**ZONA SUR:**

▪ **PREGUNTA 1:** Si pudiera hablar mañana con el Gerente General, le diría:

- No se violen beneficios y derechos y se pague la remuneración variable y se mejoren los sueldos.
- Plan carrera o ascensos por capacidades no por favoritismos.
- Escuche a sus trabajadores y visite sus áreas para que conozca las problemáticas.
- Que se preocupe por los trabajadores y se valore su trabajo.
- Cuenta con mi apoyo para los proyectos de la empresa, realizando una gestión honesta.
- Que haya estabilidad laboral y se capacite al personal.

▪ **PREGUNTA 2:**Petroecuador debería mejorar en:

- Ascensos por méritos más no por favoritismos.
- Pagar la remuneración variable.
- Se capacite continuamente al personal.
- Motivar al personal.
- Mejorar el trato al personal tanto interno como externo.
- Mejorar la imagen de la empresa por la corrupción.
- Mejorar atención médica ya que los obreros trabajan las 24 horas y los médicos no.
- Incentivar trabajo en equipo.

▪ **PREGUNTA 3:**Lo que más me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Compañerismo, crea un buen ambiente laboral.
- Conocimiento adquirido.
- Aportar al país.
- Me gusta mi trabajo (orgullo).
- Empresa más grande del país.
- Empresa con oportunidades de desarrollo.

▪ **PREGUNTA 4:**Lo que menos me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Abuso de poder y corrupción, la política está muy inmersa en la empresa.
- Falta de comunicación entre áreas, mal clima laboral.
- No hay estabilidad laboral.

- Ascensos a la gente que se lo merece, no favoritismos.
- La política está muy involucrada en la organización.
- La comida no es buena.

#### **ZONA CENTRO-NORTE:**

- **PREGUNTA 1:** Si pudiera hablar mañana con el Gerente General, le diría:

- Que se realice una gestión justa y honesta, que mejore la empresa y elimine la corrupción.
- No se violen beneficios y derechos y se pague la remuneración variable y se mejoren los sueldos.
- Plan carrera o ascensos en base a los años de servicio no por favoritismos, permitir a los temporales que continúen en la empresa (renovar contrato).
- Escuche a sus trabajadores y visite sus áreas para que conozca las problemáticas.
- Malas autoridades, no tienen conocimiento acerca de las áreas.
- Que se preocupe por los trabajadores y se valore su trabajo.
- Cuenta con mi apoyo para los proyectos de la empresa.
- Que haya estabilidad laboral y se capacite al personal.
- Abran concursos para que el personal pueda ascender y hayan vacantes.

- **PREGUNTA 2:** Petroecuador debería mejorar en:

- La corrupción, la gente que se ha traído por recomendaciones ha hecho daño a la empresa, se debe mejorar la imagen.

- Ascensos por méritos no favoritismos.
- Los procesos deben ser más ágiles.
- Capacitación continua al personal.
- Mejorar la remuneración, hace muchos años no se da un incremento de sueldo.
- No hay transparencia en los concursos.
- El trato al personal.
- No hay apoyo por parte del área de Talento Humano.
- Incentivar trabajo en equipo.
- Motivar al personal.
- No hay estabilidad laboral.

▪ **PREGUNTA 3:** Lo que más me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Compañerismo, crea un buen ambiente laboral.
- Conocimiento adquirido.
- Aportar al país.
- Me gusta mi trabajo (orgullo).
- Empresa más grande del país.
- Retos a los que me enfrento a diario.

▪ **PREGUNTA 4:** Lo que menos me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Trabajar con personas que no aportan a la empresa / No hay trabajo en equipo / Malos líderes.

- Abuso de poder y corrupción, la política está muy inmersa en la empresa / prepotencia por tener cargos altos.
- No hay reconocimiento, se han quitado beneficios.
- Falta de comunicación entre áreas, mal clima laboral.
- No hay estabilidad laboral.
- Ascensos a la gente que se lo merece, no favoritismos / (oportunidad para las personas que han estudiado).
- No hay transparencia en los concursos.

#### **ZONA SUROCCIDENTE:**

- **PREGUNTA 1:** Si pudiera hablar mañana con el Gerente General, le diría:

- Gestión justa y honesta, que mejore la empresa y elimine la corrupción.
- No se violen beneficios y derechos y se pague la remuneración variable y se mejoren los sueldos.
- Plan carrera o ascensos por capacidades no por favoritismos / Irregularidades en la zona.
- Escuche a sus trabajadores y visite sus áreas para que conozca las problemáticas.
- Malas autoridades.
- Concursos para que el personal pueda ascender.

- **PREGUNTA 2:** Petroecuador debería mejorar en:

- Ascensos por méritos más no por favoritismos.

- Se capacite continuamente al personal.
- Motivar al personal.
- Mejorar o cambiar equipos o embarcaciones, las plantas se encuentran en malas condiciones.
- Mejorar la imagen de la empresa por la corrupción.
- Mejorar los procesos.

▪ **PREGUNTA 3:** Lo que más me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Compañerismo
- Conocimiento adquirido.
- Aportar al país.
- Me gusta mi trabajo (orgullo) / estabilidad.
- Empresa más grande del país.

▪ **PREGUNTA 4:** Lo que menos me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Trabajar con personas que no aportan a la empresa.
- Abuso de poder y corrupción, la política está muy inmersa en la empresa.
- No hay transparencia en los concursos, encargos por favores políticos.
- Exceso de trabajo.

## **ZONA NOROCCIDENTE**

▪ **PREGUNTA 1:** Si pudiera hablar mañana con el Gerente General, le diría:

- Que se mejoren los sueldos.
- Escuche a sus trabajadores y visite sus áreas para que conozca las problemáticas.
- Malas autoridades, no tienen conocimiento acerca de las áreas.
- Mejore las áreas administrativas, personal y procesos.
- Agradezco formar parte de la empresa.
- Que se preocupe por los trabajadores y se valore su trabajo.
- Mejorar condiciones de los trabajadores.
- Plan carrera para el personal y abran concursos.

▪ **PREGUNTA 2:** Petroecuador debería mejorar en:

- Atención médica.
- Capacitación continua al personal.
- Abuso de poder y corrupción.
- Contratar al personal que cumpla con lo que pide el perfil.
- Mejorar la remuneración y pagar la remuneración variable.
- Mejorar la calidad en los uniformes y dotarlos de los mismos ya que les hace falta.
- Trato al personal e incentivos (beneficios no hay).
- Falta de insumos y materiales.
- Mejorar o cambiar equipos y embarcaciones.
- Mejorar procesos.

▪ **PREGUNTA 3:** Lo que más me gusta de trabajar en Petroecuador es:



- Compañerismo
- Conocimiento adquirido.
- Aportar al país.
- Me gusta mi trabajo (orgullo).
- Empresa más grande del país.

▪ **PREGUNTA 4:** Lo que menos me gusta de trabajar en Petroecuador es:

- Trabajar con personas que no aportan a la empresa.
- Abuso de poder y corrupción, la política está muy inmersa en la empresa.
- Política muy inmersa en las decisiones y los procesos de la empresa. Cambio constante de autoridades.
- Mala alimentación.
- No se valora la experiencia y el trabajo.
- Contaminación / Peligros constantes a los que se expone el personal.
- Mejorar la remuneración.
- Desigualdad / Discriminación.

Lo que se pudo observar en estos datos, es que muchas respuestas son similares entre cada zona y las mismas no manejan un discurso positivo, lo que indica que se podrían buscar soluciones que no estén dirigidas únicamente a una zona sino a nivel nacional, lo que permitirá que todos los jefes zonales se involucren y puedan dar alternativas que favorezcan a todos.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

A nivel mundial uno de los principales recursos de muchos países es el petróleo, siendo un determinante entre la principal actividad económica de los mismos, por lo tanto dentro de cada país existen varias empresas que proveen de este recurso. El petróleo ha existido desde hace muchos años pero en sus inicios su uso era limitado, a comparación de la actualidad que tiene varios tipos de uso comercial, por lo mismo hoy por hoy el petróleo es parte importante de la industria mundial.

En el Ecuador la principal empresa encargada de explotar petróleo es la EP PETROECUADOR, con cerca de 4500 personas en la actualidad representa el principal ingreso para el país y por lo mismo debe mantener a sus colaboradores satisfechos para que todas sus zonas trabajen en conjunto en beneficio del país. Al ser una de las empresas que con más personal cuenta en el Ecuador, es difícil complacer a todos; por lo mismo es preocupación para el área de Talento Humano que su gente se sienta contenta con su empresa y uno de los proyectos para evidenciar las falencias que tiene PETROECUADOR, es el clima laboral.

Es importante que la sistematización del proyecto sea llevado a cabo, porque permite evidenciar la relevancia que tiene la medición del clima laboral a nivel nacional, dentro de la institución. Por este motivo, se tomaron en cuenta las cinco zonas con sus unidades ya que al encontrarse en diferentes regiones del país, las problemáticas se presentan de otras maneras porque la gente tiene otro pensamiento y el ámbito

laboral también es distinto, entonces es necesario que el análisis sea arrojado por zona.

El proyecto se ejecutó ya que se vio la necesidad de implementar mejoras en el clima laboral y para lograrlo la evaluación se tomó una muestra confiable de la población elegida de manera aleatoria, la cual ayudó a obtener datos positivos y negativos que permita hacer un informe en donde los datos estadísticos fueron de gran relevancia.

Este proyecto inició cuando al involucrarse en la empresa, se evidenciaron problemas internos, asociados con muchos problemas políticos que fueron sacados a la luz, esta cuestión creó mucha controversia en la empresa y por ende el Clima Laboral se vio afectado de manera significativa sobre todo en temas de estabilidad laboral ya que después de estos acontecimientos hubieron algunos cambios de autoridades y los colaboradores desconocían que cambios se iban a realizar, más aún si no existía la posesión de un gerente general que tome cartas en el asunto, lo que tardó varios meses para que pase.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

El proyecto estuvo dirigido en beneficio de todos los colaboradores de la EP PETROECUADOR, aunque la evaluación de Clima laboral haya estado destinada solo a un porcentaje de la población, los resultados permitirían realizar planes de acción en beneficio de todos.

Al obtener los resultados de la encuesta primero se hizo una base de datos del total de encuestas que fue de 354, en donde el número de mujeres encuestadas fue de 86,

de hombres fue de 214 y por lo tanto hubieron personas que no dieron respuesta a ese dato que fueron 54 colaboradores.

Otra variable fue la edad lo cual estuvo dirigido de la siguiente manera:

- De 18 a 25 años hubo 5 personas encuestadas,
- De 26 a 35 años hubo 108 personas,
- De 36 a 45 años hubo 98 personas,
- De 46 a 55 años hubo 84 personas,
- De 56 en adelante hubieron 48 personas; y
- Finalmente sin responder hubieron 11 personas.

Otra variable fue la experiencia en base a los años de servicio de las personas a las que se les realizó la encuesta, lo cual se detalla así:

- De 1 a 5 años son 94 personas,
- De 6 a 10 son 103 personas,
- De 11 a 20 son 60 personas,
- De 21 a 30 son 53 personas,
- De 31 o más son 14 personas; y
- Sin respuesta son 30 personas.

Otro dato demográfico fueron las áreas a las que pertenecían los colaboradores, las cuales estaban seccionadas de la siguiente forma:

**Tabla 1**

Número de personas encuestadas por área.

UNIDADES	Centro				
	Norte	Noroccidente	Oriente	Suroccidente	Sur
AUDITORIA INTERNA	2	0	0	0	0
GERENCIA DE COMERCIALIZACION NACIONAL	15	6	5	3	16
GERENCIA DE COMERCIO INTERNACIONAL	3	1	5	1	1
GERENCIA DE REFINACION	1	57	20	20	0
GERENCIA DE TRANSPORTE	22	16	19	15	32
GERENCIA GENERAL/UNIDADES DE STAFF	3	0	0	0	1
JEFATURA CORP.PROGRAMACION Y COORD.					
OPERATIVA	1	0	0	0	0
JEFATURA CORPORATIVA RESPONSABILIDAD					
SOCIAL Y RELACIONES COMUNITARIAS	1	0	1	0	1
PROCURADURIA	4	0	0	0	1
SUBGERENCIA DE FINANZAS	8	1	1	1	2
SUBGERENCIA DE LOGISTICA Y					
ABASTECIMIENTO	17	6	3	3	3
SUBGERENCIA DE PLANIFICACION Y CONTROL					
DE GESTION	3	0	0	0	0
SUBGERENCIA DE SEGURIDAD, SALUD Y					
AMBIENTE	4	5	5	3	1
SUBGERENCIA DE TALENTO HUMANO	5	1	0	0	1
SUBGERENCIA DE TIC'S	6	1	1	1	2
<b>Total general por zona:</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>61</b>

*Tabla 1. Personas encuestados por área. Elaborado por: Melisa Orrego (2017).*

Con la ejecución del proyecto, se logró avanzar en el tema de Clima Laboral, especialmente en generar confianza en los colaboradores sobre si se tiene previsto hacer planes para mejorar el ambiente de trabajo, más aun en las dimensiones en las que más ha sido afectada la empresa y que mediante anteriores proyectos se ha visto que si son temas que la gente piensa necesitan un cambio, estas dimensiones son comunicación, liderazgo, equidad, sentido de pertenencia y reconocimiento.

### **3. Interpretación**

La reconstrucción de experiencia en la realización de todo el proyecto en la EP PETROECUADOR, a través de la sistematización, de muchas maneras fue enriquecedora. Lo principal es que a pesar de todos los problemas por los que tuvo que pasar la empresa el compromiso que cada uno de los colaboradores tiene es innegable, especialmente por todo lo que han ido construyendo durante todo el tiempo de su permanencia y es que la mayoría de personas han estado muchos años en la organización. Debido al cambio constante de gerencias y líderes la cultura organizacional no ha sido inculcada en los colaboradores por lo mismo ellos han forjado una manera de actuar propia y no orientada a los objetivos de la empresa y para lograr esto (Cleghorn, 2005) nos dice que “lo primero es construir confianza. Nadie puede lograr la realización personal en un grupo donde no existe la confianza” (p.68).

En la realización del proyecto existieron tensiones por no saber que tan bien iban a tomar los colaboradores dicha evaluación y más aún si iba a ser un problema para ellos que la encuesta no sea realizada para todos, esto podría generar que la gente

piense que hay manipulación de todo tipo, pero se procuró dar las pautas a los jefes para que conversen con sus grupos de trabajo y así estos vean que la muestra que se eligió no involucraba a nadie en específico sino de una manera aleatoria.

El planteamiento de este proyecto interesó a la Subgerencia de Talento Humano ya que al ser un staff nuevo desconocían muchos procesos en la empresa, principalmente como se sentía la gente en su ambiente de trabajo y para poder realizar varios movimientos como proyectos, capacitaciones, los resultados del Clima Laboral serían muy importantes.

El personal al ver que el Área de Talento Humano estaba involucrado en el proceso sintió que de alguna manera podían confiar en que el proyecto se iba a realizar en favor de todos; también cuando observaron que la evaluación se dio de manera anónima y resguardando la confidencialidad al realizarla de manera física para que pueda ser depositada en una ánfora, sirvió para que las personas se sientan libres al responder a las preguntas, diciendo todo lo que piensan que debería mejorar la empresa. Por horarios y carga de trabajo a mucha gente se les complicó dejar sus actividades para realizar la evaluación pero al ser una selección aleatoria cualquiera podía formar parte, de todas maneras esto fue gestionado por los jefes de cada zona debido a que por la incredulidad de las personas, no hubieran asistido si se les pedía que vayan voluntariamente y ya al momento de la evaluación se observó que las personas estaban prestas a colaborar.

Este proyecto surgió de la necesidad evidenciada por realizar cambios en el clima laboral debido a los problemas políticos que se dieron en el año 2016, este tema fue algo que preocupó mucho a los colaboradores y por lo mismo la nueva administración decidió hacer cambios.

Pero lo más importante es destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desarrollo empresarial(Bordas, 2016, p. 21).

El apoyo principal vino de la Subgerencia de Talento Humano, especialmente de la Jefa Corporativa de Desarrollo y Capacitación y del Jefe Corporativo de Gestión de Talento Humano.

El proceso que se debía seguir en el proyecto se lo realizó de una manera ágil y eficaz ya que al tener el apoyo de la Subgerencia de Talento Humano y sus jefes, ellos se encargaron de gestionar las actividades en otras zonas y que éstas no reciban negativas por ende el cronograma se realizó de acuerdo a las fechas establecidas.

Al ser una nueva administración la que está formando parte de la empresa, se están realizando proyectos que fomenten el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y de igual manera que se perciba el compromiso que el Área tiene para trabajar por ellos y uno de estos temas es el proyecto de clima laboral que intenta crear mejoras en el ambiente de trabajo y que la gente confíe en que eso se va a dar.

Muchos de los colaboradores después de la toma de la encuesta están dispuestos a apoyar, pero existen opiniones compartidas ya que muchos piensan que la nueva administración va a hacer los cambios que ellos tanto anhelan en sus diferentes áreas, pero muchos también son incrédulos ya que ha habido tantos líderes y las cosas en la empresa se han mantenido igual.



Los cambios por el momento no han sido muy significativos porque aún no se están realizando los planes de acción, por lo mismo al momento que estos sean ejecutados se hará percibir a la gente que se están haciendo cambios positivos.

La gente tiene muchas expectativas de la gestión que están haciendo las nuevas autoridades principalmente en el proyecto de clima laboral y no se han mostrado reacios a cooperar sino confiados con los proyectos nuevos y diferentes que inyectan optimismo.

Lo que se espera con este proyecto es que se sientan bases a futuro y se atiendan las necesidades detectadas en las diferentes zonas, principalmente en temas de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y estabilidad laboral; y que el personal se sienta parte de la empresa y esto permitirá que exista más compañerismo entre áreas y la gente no sienta que puede ser desvinculada de la misma, así se podrá trabajar en equipo a favor de todos.

Con respecto a los resultados que arrojó la encuesta, siendo este el aspecto más importante, como ya se nombró anteriormente las dimensiones que se midieron fue liderazgo, equidad, sentido de pertenencia, reconocimiento y comunicación. La encuesta tuvo cuatro opciones de respuesta las cuales la tres y cuatro fueron consideradas como positivo y uno y dos como negativo, entonces en base a eso se realizó un conteo y el resultado se basaba en lo que puntuaba más alto.

Basados en el resultado global se estableció un promedio de 75,8% de aceptación; en donde el factor de liderazgo y comunicación se encontraba por encima del mismo; mientras que equidad, sentido de pertenencia y reconocimiento se encuentran por debajo del porcentaje antes citado, lo cual se irá analizando detalladamente para conocer las razones.

Según los resultados por zona, primero la zona oriente con una visión global, no ha tenido mayor problema ya que solo cuenta con un factor que es necesario reforzar y no es crítico, este es la equidad. Estos resultados comparados a nivel nacional nos hacen ver que esta zona se encuentra relativamente bien, de todas maneras si se deben hacer planes de acción de acuerdo a las necesidades que manifiestan los colaboradores.

En la zona sur existen dos dimensiones en las que se debe trabajar que son equidad y reconocimiento mientras que las demás se encuentran favorables; estos dos factores a mejorar son críticos por ende se debe dar mayor importancia. Comparando los resultados a nivel nacional se ve que la zona no se encuentra mayormente afectada ya que sus puntajes positivos están por encima del global.

En la zona suroccidente también tiene bajo puntaje la dimensión equidad siendo la más crítica con el factor reconocimiento y de todas maneras haciendo la comparación a nivel nacional tampoco existe mayor problema más que en los factores equidad y comunicación que aunque este último factor en La libertad no tiene afectación, a nivel nacional se encuentra bajo del promedio.

La zona centro norte y noroccidente representada por Quito y Esmeraldas, son zonas que necesitan un plan de acción a ejecutarse con urgencia trabajando en todas las dimensiones ya que en ambas aunque no esté crítico el liderazgo y comunicación no están en un grado muy favorable; pero la dimensión de equidad, sentido de pertenencia y reconocimiento al tener un puntaje negativo hace ver que estas zonas tienen un mal clima laboral y por esto estas son las zonas en las que más se han enfocado las autoridades. Estas zonas mediante una comparativa nacional, se encuentran abajo del promedio en todos sus factores así que es urgente un trabajo en

conjunto entre las autoridades para armar proyectos que favorezcan a toda su gente y mejoren el clima laboral.

En relación a la tabulación de las preguntas abiertas se puede evidenciar claramente porque ciertas dimensiones tienen baja puntuación en cada zona y es que la gente dejón claro que es lo que le falta a su lugar de trabajo para mejorar. Las necesidades que tienen las personas en su zona, no se aleja de lo que espera otro colaborador en otra parte del país, sus pedidos, quejas o malestar son muy parecidos; por lo mismo se debería buscar una solución. En lo que la gente coincide es en que el gerente o las nuevas autoridades que lleguen a la empresa eliminen la corrupción de la que se habla internamente, porque la gente ya no confía en sus líderes. En el tema de la corrupción como lo mencionan los colaboradores forma parte el hecho de que existan ascensos por méritos más no por gente direccionada del gobierno.

Otro tema en común es que la gente pide que se mejoren los sueldos, ya que hace varios años se han mantenido los mismos y que por ley se les pague la remuneración variable que el gobierno les adeuda al personal de igual manera algunos años.

Los colaboradores en todas las zonas piden que se les capacite continuamente para estar siempre actualizados de nuevos temas respecto a sus áreas o áreas afines y a la vez de la maquinaria que tienen que operar los técnicos para evitar accidentes.

Por último, otro punto importante es la motivación, ya que al personal no se les reconoce por el trabajo realizado y manifiestan que más bien se les ha disminuido beneficios lo cual ha desmotivado a la gente.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

En la realización de la sistematización por el tiempo de permanencia en la EP PETROECUADOR principalmente se observó cómo la empresa pública trabaja en beneficio del país y como su gente se desempeña para cumplir los objetivos organizacionales, ya que a pesar de que los colaboradores piensen que hay cosas que se debe mejorar es claro el orgullo que sienten al trabajar en la empresa más grande del país.

El proyecto permitió encaminarse por todos los pasos que se debe seguir para una evaluación de clima laboral y como éste se lo realiza, es decir desde la planificación, sensibilización de todo lo que se va a realizar, la toma de la encuesta y posteriormente que acciones se deben seguir. Es clave saber que como se desarrolle el proceso varía según la empresa por lo mismo para obtener mejores resultados es significativo hacer una observación y análisis de las cosas positivas o negativas que puede tener la misma. Es importante también dedicarle tiempo a un proyecto como éste porque sus resultados serán muy enriquecedores tanto para la empresa como para quien lo realice.

En el ámbito laboral cuando se ejerce la profesión es evidente la diferencia en los procesos dentro de las empresas privadas y públicas; y la formación académica permite tener bases para desenvolverse pero es en la práctica donde se puede conocer claramente cómo se desarrollan los subsistemas de recursos humanos. La permanencia en la Subgerencia de Talento Humano ayudó a entender cómo se desarrolla cada proceso y el área como debe aportar para el bienestar de las personas, principalmente conocer cómo es el proceso de vinculación de las personas a la

empresa. La permanencia en la empresa tuvo dos acciones positivas como son la realización del proyecto y apoyar en el área de selección lo que permitió un trabajo en conjunto que favoreció a la adquisición de conocimientos que serán de gran valor.

Una de las experiencias negativas fue la falta de confianza en la gente con respecto al proyecto ya que se observó que ya se hicieron evaluaciones anteriores y de acuerdo a la opinión de los colaboradores no hubo planes de acción que mejoren el ambiente de trabajo o al menos acciones que perduren en el tiempo. Para actividades posteriores es necesario dar una buena comunicación a todos los colaboradores para que no exista esta falta de credibilidad y entusiasmo ante los proyectos que la empresa incursiona en bienestar de su gente.

Para que un proyecto salga a tiempo y con todas las directrices que se pactó, es necesario realizar un cronograma con el tiempo indispensable para que se ejecuten todas las actividades de la mejor manera. Un plan de comunicación para la evaluación de clima laboral se la debe hacer en un tiempo prudente como para que los colaboradores puedan conocer de la encuesta, recordar cuales son las fechas para evaluarse y también motivar a las personas para que crean en el proyecto.

Con la sistematización principalmente lo que se pudo obtener son los datos arrojados con la toma de la encuesta que fue de gran ayuda para conocer la opinión de sus colaboradores con respecto a cómo se sienten en su ambiente de trabajo y que es lo que piensan que se debería mejorar; estos datos permitieron hacer un análisis por zonas y por áreas.

El objetivo planteado que fue la reconstrucción reflexiva de la experiencia práctica ejecutada en la evaluación de clima laboral, fue logrado con éxito, porque se

podieron obtener todos los datos arrojados por la encuesta que desde un inicio se tenía previsto y esto facilitó las cosas para ejecutar el proyecto; de ahí hubieron actividades que fueron de gran relevancia como fue la realización del cronograma, la toma de la muestra mediante la fórmula, el plan de comunicación, la presentación a los jefes zonales, todas estas también se realizaron exitosamente. El plan de comunicación no pudo ser ejecutado en su totalidad debido a que no se realizó la evaluación al cien por ciento de la población por ser un proyecto principalmente académico.

Mientras se realizó la ejecución del proyecto no existieron riesgos de ningún tipo sobre todo porque se procuró tomar la encuesta cerca de los lugares de trabajo para que los colaboradores no tengan que desplazarse largas distancias.

La sistematización tuvo resultados positivos y negativos en su gente debido a los problemas existentes dentro de la empresa, las personas han perdido la credibilidad en las nuevas propuestas que trae cada líder cuando se posesiona, entonces la mayoría de las personas piensa que las cosas que se promete no se va a cumplir, por lo mismo desde que inició este proyecto se sintió igual pero es evidente que muchas personas aún creen que esta nueva gerencia va a hacer cambios positivos, esto es algo que muchos están conscientes que no se va a dar de un día para otro, pero es importante que la empresa siga fomentando proyectos a favor de su gente.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

- Los resultados que arrojó la encuesta evidencian una desfavorabilidad en dimensiones como son sentido de pertenencia con un 75%, equidad con 71% y reconocimiento con 71%, encontrándose estos factores por debajo del promedio que es de 75,8% y puede ser que los acontecimientos políticos por los que atravesó la empresa en el año 2016, sean un factor que haya incidido en los resultados.
- Con los resultados obtenidos de la encuesta, está claro que los planes de acción que se realicen deben estar orientados a toda la organización, pero se debe poner mayor énfasis en la zona centro-norte que corresponde a Quito ya que la alta rotación de autoridades ha hecho que los procesos cambien continuamente y que el personal por los despidos que existen no se sientan seguros en su trabajo dando como resultado una desfavorabilidad en el factor equidad con 38,11% de respuestas negativas, en reconocimiento con un 43,79% y en sentido de pertenencia un 31,79%. También en la zona noroccidente que corresponde a Esmeraldas, por ser el lugar donde más personal existe de todas las zona, el área es muy extensa y los colaboradores se sienten olvidados porque indican que las autoridades no van a verificar como se encuentran y que problemas tienen ya que solo se dirigen a los lugares más cercanos; arrojando una desfavorabilidad en el factor equidad con 38,75% de respuestas negativas, en reconocimiento con un 36,25% y en sentido de pertenencia un 28,54%

- En base a los resultados existen zonas que no se han visto muy afectadas principalmente Oriente que es la que más se destaca en resultados favorables, esto podría ser como lo han manifestado varios colaboradores, porque en esta zona la gente reciben varios beneficios que en otras zonas no, como son alimentación, vivienda y transporte; como puede ser también que sus líderes han hecho bien su trabajo. De todas maneras es importante trabajar en lo que han manifestado los colaboradores en las preguntas abiertas para reforzar así el sentido de pertenencia. Los porcentajes positivos en cada dimensión se encuentran por encima del promedio global, lo que indica que esta zona tiene muy buenos resultados.
- En la zona suroccidente y sur sus resultados no fueron muy críticos pero si existen dimensiones que se debe trabajar, por ejemplo en la zona sur el factor equidad tiene el 30,82% de respuestas negativas y en reconocimiento el 29,84%; lo que indica que estos dos factores merecen planes de acción futuros. En la zona suroccidente el factor equidad con un 35,74% y reconocimiento con 26,81% de igual manera estos porcentajes son de respuestas negativas y por ende se las debe trabajar.
- En las preguntas abiertas hubo resultados que se asemejaban en todas las zonas, lo que indicaba que hay problemáticas que afectan a toda la empresa, estos son principalmente el tema de la remuneración en donde los colaboradores indican que es algo que se debe revisar porque no se les ha incrementado el sueldo ya hace varios años. También la capacitación no es continua y los empleados necesitan estar al día en temas de su puesto de trabajo sobre todo los que manejan maquinaria para que no existan accidentes por la falta de capacitación. Por último, el tema de la corrupción,



también fue muy nombrado ya que los colaboradores piden que vengan autoridades nuevas y que su gestión sea justa y honesta.

### ***Recomendaciones***

- Debido a la cantidad de colaboradores que existe en la empresa sería fundamental que la próxima evaluación de clima laboral se la pueda realizar a toda la organización o ampliar la muestra para obtener datos más exactos de la problemática que existe en la EP PETROECUADOR.
- A causa de los constantes cambios de autoridades, cuando se han realizado las evaluaciones de clima laboral, los planes de acción no se han mantenido mucho tiempo o no se los han realizado, por ende la problemática sigue latente y estos con el tiempo pueden aumentar, lo que se recomienda es centrarse en las dimensiones que tienen menor puntaje y trabajar en ellas constantemente, para que los colaboradores se den cuenta del cambio existente y ellos también aporten para que el mismo se mantenga, ya que no es un trabajo solo de las autoridades sino en conjunto para que se pueda dar, por lo mismo la gente debe estar motivada.
- Existen zonas que sus resultados han sido muy desfavorables y a nivel nacional igual los resultados del Clima laboral se encuentran debajo del promedio como es en Esmeraldas y Quito, por lo mismo es aconsejable que los planes de acción sean inmediatos y enfocados a estas zonas que merecen más atención, también es importante hacer actividades que perduren en el tiempo; es decir, por más que venga una nueva autoridad sepan que deben regirse a eso y seguir ejecutándolo en beneficio de su gente.

- En las zonas en las que sus resultados fueron positivos no significa que no se deba trabajar en ellos sino más bien continuar contribuyendo con el bienestar de las mismas, y ante las respuestas dadas por los colaboradores también aportar con acciones visibles por parte de las autoridades para que la gente no tenga ningún comentario negativo sino se sienta más parte de la empresa y ame su trabajo.
- Al involucrarse en un proyecto valioso principalmente para la empresa es fundamental conocer cada fase del proceso para que estas estén bien ejecutadas, especialmente que sigan el cronograma establecido, ya que por medio del plan de comunicación la evaluación es conocida por todos los colaboradores y si el personal llega a ver alguna inconsistencia en el proceso, no va a confiar en el mismo y esto puede afectar los resultados esperados.
- La EP PETROECUADOR al ser una empresa pública hace que existan muchas problemáticas que no son fáciles de resolver internamente ya que se les sale de las manos, por ejemplo el tema de la corrupción, ya que el mismo se hace visible cuando sale a la luz alguna gestión mal intencionada y por lo mismo se hace difícil actuar antes de que suceda; sería de gran valor que los niveles jerárquicos altos topen estos temas con la gente del gobierno para que puedan haber cambios significativos o de otra manera hacer planes de acción que estén a su alcance para que de alguna manera mitiguen los que son decisión del estado y afectan a la empresa.

## 6. Lista de referencias

- Báez, J. (2009). Investigación cualitativa (2th ed.). España: Gráficas Dehon.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación (4th ed.). Colombia: Pearson.
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad estatal de Educación a distancia.
- Cleghorn, L. (2005). Gestión ética para una organización competitiva. Colombia: Sociedad de San Pablo.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- Google. (s.f.). [Mapa de la dirección de la EP PETROECUADOR matriz Quito en Google Maps]. Recuperado el 9 de enero, 2018, de: <https://www.google.com.ec/maps/place/Alpallana+%26+Avenida+6+de+Diciembre,+Quito+170517/@-0.1955287,78.4850148,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59a7113fd5309:0xd9613822b8393415!8m2!3d-0.1955287!4d-78.4828261>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). Metodología de la investigación (6th ed.) [archivo PDF]. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, H. (2014). Metodología de la investigación con enfoque por competencias. México: Cengage Learning, inc.
- Ochoa Carlos. (2013). ¿Qué tamaño de muestra necesito? [Figura]. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>

- Ochoa, C. (2013). ¿Qué tamaño de muestra necesito? Obtenido de netquest: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>
- Pérez, I, Maldonado, M, & Bustamante, S. (2016). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Redalyc.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional [archivo PDF]. México. Obtenido de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacionnal.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacionnal.pdf)
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2).

## 7. Anexos

### Anexo 1: ENTREVISTA

PREGUNTAS	ANÁLISIS
1. ¿Qué es para usted clima laboral?	Condiciones positivas o negativas en las cuales se desenvuelve el trabajo.
2. ¿Considera que la empresa EP PETROECUADOR es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?	Buena empresa para lograr un desarrollo personal, económico y laboral.
3. ¿Considera que la gerencia general da su esfuerzo para mejorar las condiciones se del personal.	La subgerente da su esfuerzo para que las condiciones sean las mejores.
4. ¿Cree que otras empresas tratan mejor a sus empleados que la empresa EP PETROECUADOR? ¿En qué sentido?	Las empresas se desarrollan en diferentes ámbitos, no se puede hablar de mejor o peor.
5. ¿Cree que el realizar bien su trabajo le ayudará a tener una mejor posición en la empresa?	El esfuerzo se ve retribuido en un plan de carrera que ayuda a superarse a los trabajadores.
6. ¿Cree que su jefe le ayudará a mejorar en la empresa?	El liderazgo de los jefes determina el éxito o fracaso de los trabajadores.
7. ¿Cree que la organización de la empresa está alineada al bienestar de los trabajadores?	Las políticas y procedimientos están tendientes a velar por el bienestar de los trabajadores.

Elaborado por: Melisa Orrego (2017).

## Anexo 2: ANÁLISIS DOCUMENTAL

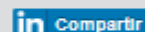
### MEJORES PRÁCTICAS

#### Mejores Prácticas: EP Petroecuador - Noticiero institucional "Petrovida"



Índices de Retención por niveles de cargo

01-jun-12 Redacción Ekos @revistaEkos



**Antecedentes:** La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador desarrolla en su gestión las fases de exploración, producción, transporte de crudo y derivados, refinación de crudo, comercialización interna y externa, preservando el medio ambiente, contribuyendo a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales.

#### Situación observada:

El reto de la empresa es mantener y reforzar la identificación de un colaborador con las políticas y metas de la organización. Tras la elaboración de un estudio de ambiente laboral, la variable "Orgullo de los colaboradores por el trabajo personal", destacó.

#### Solución implementada:

EP Petroecuador implementó un medio audiovisual de fácil acceso para los colaboradores y público en general, para difundir constantemente la filosofía, objetivos y logros de la empresa; para lo cual, se transmiten mensajes a través del noticiero institucional "PETROVIDA". En ese espacio se resaltan aspectos de la gestión empresarial y que generan orgullo en los colaboradores. La transmisión se realiza en GAMA TV, los días domingos a las 09:30.

#### Resultados:

El programa también se publica internamente como retroalimentación para los colaboradores sobre los valores organizacionales, presencia de marca en el país, logrando acrecentar el nivel de orgullo de los trabajadores por pertenecer a EP Petroecuador.

#### Aprendizaje:

El nivel de orgullo por el trabajo personal, influye favorablemente para el involucramiento de los colaboradores en sus labores, aumentado la productividad, el sentido de equipo y el compromiso con la empresa.

#### Comentario:

Por: Víctor Eduardo Campo/ Consultor Great Place to Work®

El orgullo es una dimensión que se desarrolla cuando se hace sentir a los colaboradores que su contribución a la organización es especial y única. Cuando se transmite a los colaboradores que son ellos los que marcan la diferencia y generan valor y gran impacto para la organización.

Artículo perteneciente a: [Revista Ekos - Jun 2012](#)

## ANÁLISIS DOCUMENTAL

(PRIMER ARTÍCULO)

**Autor:** Víctor Eduardo Campo/ Consultor Great Place toWork.

**Título:** Mejores Prácticas: EP Petroecuador - Noticiero institucional "Petrovida".

**Revista:** EKOS

**Publicación:** Ecuador

**Datosfuente:** 01 junio 2012

**Tipo de documento:** Artículo

**Lengua:** Español

**Dirección electrónica:**

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=469>

**Resumen:**

Se debe lograr que un colaborador se identifique con las políticas y metas de la organización, para ello se implementó un noticiero institucional llamado "PETROVIDA" en donde se resaltan aspectos de gestión empresarial y que generan orgullo en los colaboradores. Este programa también se lo realiza internamente para reforzar el nivel de orgullo de los trabajadores por pertenecen a la empresa.

Esto permitirá que la gente se comprometa con la empresa y aumente su productividad.

**Identificadores:** Mejores Prácticas, Revista Ekos.

**Adicional:** Datos estadísticos.

## Acciones responsables: Petroecuador



29-ene-15 Redacción Ekos @revistaEkos

Twitter

in Compartir

**EP PETROECUADOR es un motor clave de la generación de riqueza del país. La Responsabilidad Social constituye una política fundamental en todas las actividades de su gestión.**

La empresa pública, EP Petroecuador fortalece cada día las acciones de Responsabilidad Social en Ecuador y se ha consolidado como uno de los protagonistas en gestión social de la industria hidrocarburífera.

Marco Calvopiña, Gerente General de EP Petroecuador detalla paso a paso el papel clave en Responsabilidad Social, en base a la creación de propuestas de valor compartidas entre sus colaboradores, proveedores y sociedad en general. "Nuestros proyectos a lo largo de las diversas actividades tienen impacto directo en la comunidad y el ambiente". Son proyectos concretos que cuidan el medio ambiente, contribuyen a la calidad de vida y dinamizan la economía, en base a política del Buen Vivir del Gobierno Nacional, sostiene.

**Aportes socialmente importantes** Durante 2014 EP Petroecuador invirtió en proyectos de Responsabilidad Social y Relación Comunitaria alrededor de USD 30 millones, en diversos planes: salud, infraestructura vial, educación, agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental; infraestructura comunitaria y proyectos productivos. Son programas sostenidos que necesitan seguimiento, y en algunos casos se trabaja conjuntamente con otras organizaciones públicas y privadas, concreta la primera autoridad de EP Petroecuador.

Para esta empresa practicar los principios de Responsabilidad Social van más allá del cumplimiento de una normativa legal. "Se trata de un compromiso con los ecuatorianos". La iniciativa de lanzar e implementar en el mercado un tipo de gasolina ecológica y amigable con el ambiente es muestra del compromiso social: Ecopais. Está implementada en toda la provincia del Guayas, bajo el objetivo de replugar el modelo en todo el país. Calvopiña resalta el impacto social de Ecopais a varias áreas: para generar el producto se dinamiza la agricultura, porque se requiere de nuevos cultivos de caña, genera empleo directo e indirecto y es amigable con el ambiente. "Representa un ahorro importante al utilizar el combustible etanol que sustituye a la gasolina tradicional". Entre los principales proyectos destaca la construcción de depósitos de gasolina de pesca artesanal, para transparentar la demanda real de combustibles, por medio de la automatización. "Por decisión del Gobierno Nacional se designó a EP Petroecuador para que distribuya el combustible al sector pesquero y se han adquirido algunas instalaciones en todos los puertos del litoral ecuatoriano para poder abastecer a este sector". La idea es construir 22 depósitos de pesca artesanal.

Para incrementar la capacidad de transporte de productos limpios y atender la demanda de los tipos de gasolina, diesel y GLP, la empresa está liderando la construcción de un poliducto de 210 km de longitud para transporte de derivados, cinco estaciones de bombeo (Pascuales, La Troncal, La Delicia, Charcay y Ducur), adicionalmente, dos terminales de recepción, almacenamiento y distribución de combustibles. La inversión continúa con programas puntuales de compensación social en los barrios aledaños a la Refinería Esmeraldas y su área de influencia, por un monto de USD 128 millones, entre 2012 y 2014.

También se ha avanzado en Programas de Revegetación; Intervención Social en el Distrito Amazónico; Brigadas médicas; Capacitación comunitaria; Socialización comunitaria; entre otras.

### Reconocimientos

La empresa pública presentó la primera Memoria de Sostenibilidad para la Refinería Esmeraldas, bajo las normas ISO 26000, con las matrices del Global Reporting Initiative (GRI); este mismo organismo otorgó un reconocimiento con el Nivel de aplicación A+. Por este mismo documento recibió una el Reconocimiento General Rumifalut por sus buenas prácticas de Responsabilidad Social, en 2014. "Nuestra labor implica un compromiso integral con el medio ambiente, la comunidad y con todo el país.

Artículo perteneciente a: Revista Ekos - Feb 2015



## ANÁLISIS DOCUMENTAL

(SEGUNDO ARTÍCULO)

**Autor:** Redactor Revista EKOS

**Título:** Acciones Responsables: PETROECUADOR

**Revista:** EKOS

**Publicación:** Ecuador

**Datosfuente:** 29 enero 2015

**Tipo de documento:** Artículo

**Lengua:** Español

**Dirección electrónica:**

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5246>

**Resumen:**

La Responsabilidad Social es importante para la gestión de la empresa, basado en la creación de propuestas de valor compartidas entre los trabajadores y proveedores. Se realizaron aportes sociales importantes de Relacionamento Comunitario y Responsabilidad Social, de esta manera se comprometen con los ecuatorianos

También se ha avanzado en Programas de Revegetación; Intervención Social en el Distrito Amazónico; Brigadas médicas; Capacitación comunitaria; Socialización comunitaria; entre otras.

Todo este compromiso que tiene la empresa empieza por su gente y la Responsabilidad Social se orienta a hacer sentir a sus empleados parte de la misma, mediante normas las cuales al cumplirlas a cabalidad ha hecho que la empresa sea reconocida en diferentes ámbitos.

**Identificadores:** Responsabilidad social, Revista Ekos.

**Adicional:** Reconocimientos.

### Anexo 3: CRONOGRAMA

#### CRONOGRAMA CLIMA LABORAL EP PETROECUADOR 2017

##### OBJETIVOS:

- Diseñar, ejecutar y dar seguimiento a la evaluación de Clima Laboral.

ALCANCE: Todas las Unidades.

AVANCE GLOBAL			Total Días:	54	33%	Completado	
ETAPA DE PLANIFICACIÓN			Días:	54	100%	Completado	
No.	Actividades	Inicio	Fin	No. Día:	Avance	Equipo	Observaciones
1	Reunión Entrega de Información Clima Laboral	19-07-17	19-07-17	1	100%	MGS/ JCC/ SMO	Se realiza la fórmula para conocer la muestra poblacional.
2	Entrega de la encuesta para su aprobación	20-07-17	20-07-17	1	100%	SMO/ET	Se entrega la encuesta a Subgerente de TTHH para su aprobación
2	Validar propuesta Cronograma Trabajo Clima Laboral	20-07-17	21-07-17	2	100%	MGS/SMO	Validación del Cronograma Propuesto y revisión inicial del Material a presentar.
3	Revisar información de Clima Laboral	21-07-17	21-07-17	1	100%	MGS/JCC/SMO	Se revisará la información presentada previamente, para la posterior implementación de la encuesta.
	Realizar plan de comunicación de clima	22-07-17	24-07-17	1		MGS/JCC/SMO/TICS	
4	Reunión con jefes zonales para informar como se va a realizar cada proceso en las diferentes Unidades.	25-07-17	25-07-17	1	100%	MGS/JCC/ET/SMO/JZ	Se les comentará a los jefes que se implementará el sondeo en cada zona y ellos serán los responsables de ejecutarla.
5	Envío de encuestas a las diferentes zonas.	26-07-17	27-07-17	2	100%	MGS/JJC/MSO	Reunión de ajuste, impresión, sellado y envío de encuestas.
	Toma de encuesta	31-07-17	10-08-17	9	100%	JZ/MGS/MSO	
	Envío y recepción de las encuestas tomadas a la Jefatura Corporativa de VCD	11-08-17	11-08-17	1	100%	JZ/MGS	Revisión de los documentos completos de cada zona.
6	Tabulación de resultados de Clima	14-08-17	31-08-17	14	100%	SMO/MGS	
7	Armar presentación de Resultados de Clima.	01-09-17	22-09-17	16	100%	MGS/SMO	Se validará la propuesta de la presentación Global de resultados antes de la socialización.
8	Desarrollar y validar la propuesta de resultados	25-09-17	28-09-17	4	100%	MGS/JJC/MSO/CCL	Se validará la propuesta para Planes de Acción antes de la socialización respectiva con Subgerencia TTHH
9	entrega de todos los resultados finales	29-09-17	29-09-17	1	100%	MGS/JJC/MSO/CCL	se utilizara la informacion proporcionada para realizar planes de accion futuros (durante el período 2017-2018).

#### **Anexo 4: PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN (NO FUE APLICADA)**

### **# Yo soy Petroecuador**

Continuando con las acciones encaminadas a reforzar el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores y crear una cultura de compromiso e identidad organizacional, la Subgerencia de Talento Humano realizará un Sondeo de Clima Laboral.

Su principal objetivo es identificar el nivel de satisfacción y la percepción que tiene cada colaborador acerca de algunos aspectos de su ambiente de trabajo. Este proceso nos permitirá realizar planes de acción consistentes con las necesidades detectadas.

Es importante mencionar que la encuesta será realizada a través de un muestreo de la población es decir, solo un porcentaje de colaboradores seleccionado de manera aleatoria participará en la misma. La Subgerencia de Talento Humano garantizará la estricta confidencialidad de la información proporcionada.

Tú opinión es valiosa, ayúdanos a impulsar mejoras a nuestro ambiente de trabajo.

¡Contamos contigo!

Saludos,

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

## **Anexo 5: ENCUESTA CLIMA LABORAL**

La presente encuesta nos permitirá conocer su percepción y nivel de satisfacción con respecto a su ambiente de trabajo. Sus respuestas son muy importantes para nosotros ya que nos permitirán diseñar acciones de mejora acorde a las necesidades prioritarias.

Le pedimos que sea lo más sincero posible en sus respuestas. Este cuestionario es **anónimo** y se guardará absoluta **confidencialidad**.

A continuación encontrará una serie de preguntas, teniendo cuatro opciones de respuesta. Lea cuidadosamente y marque con una “X” una sola respuesta, siguiendo la siguiente escala:

**1= NUNCA      2= A VECES      3= FRECUENTEMENTE      4= SIEMPRE**

### **DATOS GENERALES** (Marque con una X):

<b>GÉNERO</b>	Masculino		Femenino	
---------------	-----------	--	----------	--

<b>EDAD (Años)</b>	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	56 en adelante
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (Años)</b>	1 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	31 o más

<b>UNIDAD</b>			
Auditoría interna		Procuraduría	
Comercialización nacional		Finanzas	
Comercio internacional		Logística y abastecimiento	
Refinación		Planificación y control de gestión	
Transporte		Seguridad, salud y ambiente	
GG/Unidades de staff		Talento humano	
RS & RC		TIC`S	
Programación y coord. Operativa			

<b>ZONA</b>				
Centro Norte	Noroccidente	Oriente	Suroccidente	Sur

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Mi jefe inmediato hace un buen trabajo en la asignación de funciones y coordinación del equipo de trabajo.				
Recibo una remuneración adecuada a las labores que desempeño.				
Siento que hacemos equipo para mejorar o desarrollar proyectos la empresa.				
Siento que tengo actualmente estabilidad en mi puesto de trabajo.				
Se brindan las facilidades para acceder a la información interna que me permite realizar mi trabajo.				
Mi jefe inmediato delega adecuadamente las diferentes actividades.				
Las personas en la empresa reciben un buen trato, sin importar cuál sea su cargo.				
Pienso que la empresa se está transformando en un lugar mejor para trabajar.				
Pienso que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa.				
Mi jefe inmediato es accesible y me da la apertura para comunicar ideas.				
Mi jefe inmediato es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del área o departamento.				
Mi jefe inmediato me trata justamente y evita favoritismos.				
Puedo contar con la colaboración de mis compañeros del área o de otras áreas.				
Mi jefe inmediato hace parte a los colaboradores de las decisiones que impactan sus actividades o ambiente de trabajo.				
Las herramientas de comunicación organizacional (mail, intranet, correo, cartelera) me proporcionan información útil.				
Tengo autonomía para realizar mis actividades.				
Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la posibilidad de una promoción o ascenso en la empresa (Plan Carrera).				
Considero que los valores de la EP PETROECUADOR reflejan el estilo de trabajo que existe en la empresa.				

Se reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que realizan los colaboradores.				
Mi jefe inmediato me comunica claramente las expectativas que tiene de mi trabajo.				
Mi jefe inmediato tiene claro hacia dónde va la organización y como alcanzar los objetivos.				
En la empresa recibimos reconocimiento por las labores que desempeñamos.				
La empresa me brinda la oportunidad de trabajar en proyectos o actividades que suponen nuevos retos.				
Se realiza una retroalimentación constante de las funciones y resultados que requiere mi puesto de trabajo.				
Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre temas de la empresa y cambios importantes.				

- Si pudiera hablar mañana con el Gerente General, le diría: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Petroecuador debería mejorar en: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Lo que más me gusta de trabajar en Petroecuador es: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Lo que menos me gusta de trabajar en Petroecuador es: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**  
***Subgerencia de Talento Humano***